

# Çevik Liderlik

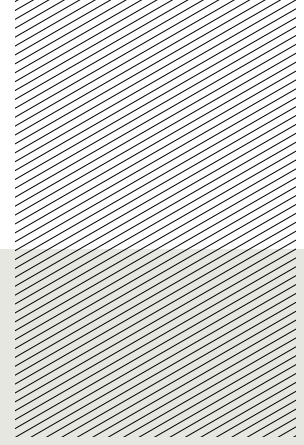
## Yaratıcılık

### ve kaosun

#### sınırlarında

#### dolaşmak

Spotlight



 YAZARLAR

**Deborah Ancona**

*MIT Sloan School of  
Management'ta Profesör*

**Elaine Backman**

*MIT Leadership Center'da  
Araştırma Görevlisi*

**Kate Isaacs**

*MIT Leadership Center'da  
Araştırma Görevlisi*

 FOTOĞRAF

**KIM TAYLOR/  
WARREN PHOTOGRAPHIC**



# Hiç kimse komuta-kontrol modelli bir liderliği uzun zamandan beri önermiyor. Ancak bugüne kadar bu liderliğin, oluşumunu tamamlamış bir alternatifi de ortaya çıkmış değil.

Bunun kısmi nedeni üst düzey yöneticilerin kendi davranışlarını değiştirmek konusunda kararsız olmaları. Şirketlerinin daha yenilikçi olması gerektiğini gayet iyi biliyorlar ve iktidar, karar alma süreçlerini ve kaynak tahsisini organizasyonun daha alt kademelerine dağıtmaya razı olmadıkları sürece bunun gerçekleşmeyeceğini düşünüyorlar. Fakat dizginleri gevşetmeleri durumunda şirketin kaosa sürüklenmesinden korkuyorlar.

MIT'deki araştırmamızda, sağlam bir daimi inovasyon geçmişine sahip organizasyonlarda bu gerginliğin nasıl çözüldüğünü anlamaya çalıştık. Hızla değişen, belirsiz ortamlardaki liderlik yapılarını inceleyen çalışmaların çoğu, bugüne kadar ya daha çevik olmaya çalışan geleneksel bürokrasilere ya da çok genç girişimci şirketlere odaklandı. Biz farklı bir yöntem izledik: Uzun zamandır faaliyet gösteren, dolayısıyla değişen koşullara pek çok defa uyum sağlamış, girişimci ruhunu ve birinci sınıf inovasyon kabiliyetini korumuş iki organizasyonu derinlemesine inceledik. Bu organizasyonlardan biri Xerox'un Silikon Vadisi'ndeki meşhur Ar-Ge şirketi PARC, diğeri ise özel bir malzeme bilimi şirketi W.L. Gore & Associates'ti.

2009-2011 yılları arasında gerçekleştirdiğimiz ve 2019'da güncellemeler yaptığımız kalitatif veri toplama ve ardından

yapılan görüşmeler sırasında, çoğunlukla çevik organizasyonlarla ilişkilendirilen birçok işleyiş ve davranışla karşılaştık: Çokdisiplinli ekipler, deney yapma ruhu... Ancak daha az bilinen liderlik kalıpları da gördük.

İlk olarak, üç farklı lider türü belirledik. *Girişimci liderler* genellikle bir organizasyonun alt kademelerinde yoğunlaşırken yeni ürün ve hizmetleri olan müşteriler için değer yaratıyorlar ve birlikte, organizasyonu keşfedilmemiş bir bölgeye taşıyorlar. *Fırsat veren liderler* organizasyonun orta kademesinde yer alıyor ve girişimcilerin ihtiyaç duydukları kaynak ve bilgilere sahip olmalarını sağlıyorlar. Belirlediğimiz üçüncü lider tipi olan, en tepe kademeye yakın *mimar liderler* oyun tahtasının tamamını gözlüyorlar; organizasyon kültürünü, yapısını ve üst düzey stratejiyi takip ediyorlar.

İkinci olarak, hem PARC hem de Gore çoğu organizasyonun en eski zamanlarına dayanan, inovasyon ve esnekliği destekleyen kültürel normları birleştiriyor. Bu kültürel normlardan en önemlisinin, "liderliğin" unvana bakılmaksızın onu en iyi şekilde kullanacak olanın elinde olması gerektiği yönündeki ortak inanç olduğunu söylenebilir.

Kültürel normlarla birlikte üç liderlik rolü, iki organizasyonun şaşırtıcı ölçüde kendi kendini yönetebilir hale gelmesine olanak sağlamış durumda. Birçok çalışan kendi görevini tanımlayıp seçiyor. Yeni ürün ve hizmetler aynı bir iş geliştirme merkezinde çalışan üst düzey stratejistler ya da "inovasyoncular" tarafından değil, projenin güç kaybetmesi durumunda çekip gitmekte özgür olan çalışan ekiplerince tasarlanıyor. Erken dönem finansmanı istihdam çeken projelere gidiyor, başarı arttıkça daha fazla kaynak içeri akıyor. Üstelik birçok ufak bahse girildiği ve çalışanlar bunlardan hangisine arka çıkacaklarını, diğer bir deyişle hangi proje ekibine katılacaklarını seçtikleri için şirketler, yetenekli çalışanları iyi fikirlerle bir araya getiren ve kötü fikirlerden ayıklayan kolektif tahmin pazarları haline geliyorlar.

Sistemin gerçek güzelliği şurada yatıyor: Öz yönetime olanak sağlayan mekanizmalar aynı zamanda özgürlük ve denetim arasında bir denge kuruyor. Şirketler, bürokratik kuralları asgariye indirdiklerinde dahi verimli bir şekilde çalışıyor ve yeni fırsatlardan hızlıca istifade edebiliyorlar.

İlk önce üç lider tipine ve bünyelerinde barındırdıkları kültürel normlara bakalım.



**Kendi kendini yönetime olanak sağlayan mekanizmalar aynı zamanda özgürlük ve denetim arasında denge kuruyor. PARC ve Gore kuralları asgariye indirmelerine rağmen verimli bir Şekilde ħalıŐıyor ve yeni fırsatlardan faydalanıyorlar.**

## Girişimci Liderler

PARC ve Gore'daki ħalıŐanlarla doğrudan iletiŐimde olan n cephe liderlerinden, daha bürokratik ortamlardaki benzer ħalıŐanlardan beklendiğinden ħok daha fazlası bekleniyor. Girişimci liderler, büyüme fırsatlarını "hissediyor ve değerlendiriyor", erken aŐama kaynaklar iċin kulis yapıyor, meslektaŐlarını ilerlemeye yönelik vizyonlarının iċine ħekiyor ve başarılı sonuċ veren fırsatlardan sonuna kadar istifade ediyorlar. Gzlemlendiğimiz liderlerin ħoėu ċ özellik sergiledi.

**Özgüven ve harekete geċmeye isteklilik.** Bu liderler kendilerine inanıyorlar. Deneyimliler ve baŐarısızlıklara karşı direnċliler. Örneğin Gore'daki bir mühendis, uzmanları ħok ŐaŐırtan bir fikir ortaya attı ve Şirketin tescilli su geċirmez kaplama teknolojisini kullanarak yönlü malzemeyi yalıtmanın daha iyi bir yolunu bulmakla ilgilenmeye baŐladı. Koyun kırkmakta kullanılan araċ gereċlerden aldı ve aylar boyunca boŐ zamanlarında yn traŐ etmenin ħeŐitli yöntemlerini denedi, ta ki sonunda ħzme ulaŐana kadar. Ardından meslektaŐlarıyla birlikte, yöntemi kopyalayabilecek ancak iŐi daha hızlı ve daha iyi yapabilecek bir makine icat ettiler. Proje artık bu aŐamada geliŐtirilebilmesi iċin farklı bir takıma gönderilecekti fakat mühendis, sömürü potansiyelini herkesten iyi kavradığına inandığı iċin liderlik rolüne devam ederek projede kalmakta ısrar etti.

**Stratejik zihniyet.** Girişimci liderler organizasyonlarının, iş birimlerinin ve ekiplerinin hedeflerini son derece derinlemesine kavrar. Harekete geċtiklerinde bunu bu hedefleri ileri taŐımak iċin yaparlar.

Böylesine derinlemesine bir kavrayıŐın var olmasının nedeni ħoėunlukla organizasyonun basit operasyon kuralları

belirlemiŐ ve tüm kademelere iletmiŐ olmasıdır. Gore'dan bir mühendis bize "Bir kere ürün zgn olmalı. Sonrasında biz ürünün yapmayı vadettiği Őeyi yapmasını sağlarız. Bir de gelirinin yeterince fazla olacağından emin olmalıyız. 500 bin dolarlık bir fırsat iċin pek de ħaba harcamayız" diyor. PARC'taki düşük kademeli teknisyenler bile iş modeli hakkında son derece kapsamlı konuŐabiliyorlar: Şirketin hizmet sunmak istediği pazarlar, ticari ve devlet sözleŐmeleri arasında blŐtrlen hisse, beklenen finansal getiriler ve mevcut kaynaklar gibi.

Girişimci liderler, kurumsal hedeflere dair böylesine yüksek bir kavrayıŐı müŐterilerin ihtiyaċlarına düzenli biċimde doğrudan maruz kalarak inşa ediyorlar. DıŐarıdan bakan bir göz iŐlevi gerek yeni fırsatlara algılıyor ve ürün fikirlerini iyileŐtiriyorlar. İċlerinden bir tanesi bize, "Gerċek kullanıcıların değişen ihtiyaċlarını inceleyen bir sürü ħalıŐanımız var... işte trendler burada, işte her Őeyin deėiŐtiėi yer burası" diyor.

Bu liderlerin birċoėu, kuruluŐlarının stratejik hedeflerini öylesine iyi anlıyor ki hangi zaman yatırımlarının birden ħok hedefe ulaŐtırdıėına karar vermekte ustalar. PARC'tan kıdemli bir lider, ħalıŐanlarının "ċ kat kelime puanı"nı (Scrabble'dan alınmıŐ bir ifade) hedeflediğini söylüyor: Fırsatlar en az ċ stratejik cephede başarıya katkıda bulunuyor. Bir takımın hedefinin "rn tedavüle sürmek, devletten finansman sağlamak, ticari sonuċlar üretmek ve organizasyonun kalanıyla sinerji yaratmak olduğunu", bunların tamamının tek inisiyatiften ħıktıėını söylüyor.

Kültürel normları, yani "Şirketin iş yapma biċimini" iŐelleŐtirmek hem iş modelini anlamakla ilgili hem de stratejik bir zihniyet geliştirmenin bir parċası. Gore'da beklenti, her inovasyonun Şirketin temel malzeme teknolojisi üzerine inşa

### ÖZETLE

#### MEYDAN OKUMA

*Olgunluğa eriŐmiŐ Şirketler; yaratıcı girişimcileri organizasyonun tüm kademelerinde yaratıcı giriŐimciler gerekli kılan yenilikċilik ihtiyaċını, katı iċ denetimleri gerekli kılan disiplin ihtiyaċıyla dengelemek iċin mücadele ediyor.*

#### VAKA ħALIŐMALARI

*PARC ve W.L. Gore istisna teşkil ediyorlar. Bu iki Şirket büyümelerine ve faaliyet gösterdikleri endüstrilerin deėiŐmesine rağmen girişimci ruhlarına ve inovasyon yapma kabiliyetlerine tutunuyorlar.*

#### BULGULAR

*Her iki Şirket de her kademeden ħalıŐanı liderlik rollerini üstlenmeye teşvik ediyor. Ayrıca ħalıŐanların eylemlerinin hangi büyüme projelerinin finanse edileceğini ortaklaşa olarak belirlemesine izin veriyorlar. Sonuċ olarak, kilit kararlar stratejik hedeflerle uyumlu oluyor ve bürokrasi minimumda tutuluyor.*



## Projeler her zaman üst düzey bir yöneticinin emriyle başlatılmıyor, birçoğu uygulamaya koyuluyor çünkü bir grup çalışan bir fırsat görüp bununla ilgilenmeye başlıyor.

edilmesi ve ticari ilişkilerin mutlaka tüm paydaşlara karşı adil olması. PARC'ta "zevk" bir mantra ve teknolojilerin, sınıfının en iyisi olması bekleniyor.

**Diğer insanları kendine çekebilme becerisi.** PARC ve Gore'daki liderlerin kendilerine önceden verilmiş takipçileri yok, onları kazanmak zorundalar. Birçok yeni ürün geliştirme projesi, üst düzey bir yöneticinin sözüyle başlatılmıyor. Bu projeler uygulamaya koyuluyor çünkü bir kişi veya bir grup bir fırsat görüyor, bu fırsatı biraz araştırıyor ve daha fazla yatırıma değip değmeyeceğine karar veriyor. Bu noktada, projeyi başlatanlar kişileri (ve finansal kaynakları) takıma çekmeyi başarmalıdır. Bu da ikna kabiliyeti, güven telkin etmek ve çoğu zaman iyi bir ürün inovasyonu geçmişine sahip olmayı gerektiriyor.

Gönüllüler bir ekip kurduktan sonra, girişimci lider ilk olarak dizginleri ele geçiriyor. Ancak bu, insanların körü körüne onu takip ettiği anlamına gelmiyor. İncelediğimiz her iki şirket de ortaklaşa karar vermeye son derece bağlıydı. Bu yaklaşım PARC'ın kuruluşunun ilk günlerinde aşılanmıştı. Örneğin meşhur bir anekdota göre bilgisayar laboratuvarının ilk başkanı "teknik kararları asla tek başına vermemiş, kararlar bir bütün olarak grupça verilmiş". Gore'dan bir yönetici, "Bu kültürdeki insanlar sık sık şöyle bir arkalarına yaslanacak ve 'Ben buna katılmıyorum ve şu nedenle işe yaramayacağımı düşünüyorum...' diyecekler. İyi bir ekip lideri, 'Tamam, bu dediğin ilginç ve yeni bir bilgi' diye cevap verebilecek" diyor. Bu yüzden girişimci liderlerin, hem dizginleri ellerine alacak kadar kendinden emin hem de kanıta dayalı bir argümanla birlikte sunulması halinde değişen sürece açık olmaları gerekiyor. (Bazı ekiplerde kararlar bir fikir birliği gerektiriyor, bazılarında ise artılar ve eksiler konuşulduktan sonra liderler nihai kararı veriyor.) İnsanlar; projenin ihtiyaçları ve kendi çıkarlarının gerektirdiği, organik şekilde tanımlanabilecek bir biçimde ekiplere katılıyor ve ekiplerden ayrılıyorlar.

Bu nitelikler, diğer bir deyişle özgüven, stratejik zihniyet ve diğer insanları kendine çekebilme becerisi bir araya geldiğinde stratejik hedeflerle uyumlu yeni ürün geliştirme fikirlerinin doğmasına ve düzenli, aşağıdan yukarıya biçimde gelişmesine olanak sağlıyor. Ve bu nitelikler kısmen, uzun süredir var olan üç kültürel mihenk taşı sayesinde geliyor. Bunların ilki **iş özerkliği**. Gore ve daha az ölçüde PARC, çalışanların iş atamalarında ve ekiplerinde önemli kararları alabilecekleri düşüncesiyle yaratılmıştı. İş taahhütlerini

değiştirme özgürlüğü, çalışanların ihtiyaç duyulması durumunda yeni projelere hızla ve kendi rızaları dahilinde yeniden yerleştirilmelerine olanak sağlıyor.

İkinci mihenk taşı *çok sayıda küçük bahis oynama ve tam zamanında kaynaklar sağlama pratiği*. İş hayatında hangi fikirlerin işe yarayacağını bilmek imkansız. Bu nedenle birçok bahis oynamak gerekiyor. Her iki kuruluşta da hangi fikirlerin ileri taşınacağını belirlemek, en iyilerin seçilmesini ve gerekli fonların üst düzey ekibin onayı için uzun süre beklenmeksizin temin edilmesini sağlamak için ortak bir inceleme süreci yürütülüyor. Üçüncü mihenk taşı *öne çıkan ve geri çekilen liderlik*. Her iki şirket de, yalnızca resmî lider pozisyonlarındakilerin değil herkesin liderlik edebileceği fikrini benimsiyor. Gore'dan bir yönetici, tüm yeni ürün geliştirme katılımcılarının "ne zaman liderlik etmeleri gerektiğini bilmeye istekli olmaları" gerektiğini söylüyor. Bu aynı zamanda liderin peşinden gitmeleri gereken zamanları ayırt edebilme becerisine işaret ediyor. Söz konusu süreç tevazu, saygı ve ekiple şirketin başarısını kendi başarılarının üstüne koyabilmeyi gerektiriyor.

## Fırsat Veren Liderler

Girişimci çalışma arkadaşlarından daha fazla deneyime sahip (ve genellikle düzleştirilmiş hiyerarşide onların üstünde yer alan) liderler proje liderlerinin bireyler olarak gelişim göstermelerine, organizasyonel engellerin arasında yollarını bulmalarına, diğer çalışanlarla bağlantı kurmalarına ve daha büyük ticari değişimlerle temas halinde olmalarına yardım etmeye odaklanıyor. Bu bağlamda bazı beceriler anahtar niteliğinde.

**Koçluk ve gelişim.** Fırsat veren liderler genellikle klasik bir patronun ziyade koç ya da mentor gibi davranıyorlar (ve koçluk yaptıkları kişinin resmî yöneticisi olmayabilirler.) Açık talimat vermek yerine soru sormaya meyilliler. Bir satış müdürü, bir koçla olan ilişkisini şu şekilde tarif ediyor: O, imalat kısmındandı. Satış konusunda hiçbir şey bilmiyordu ama nasıl olduysa, yarım saat sonra 'Şimdi anlıyorum' hissine kapılmışım bile... Beni doğru soruları sormaya yönlendirdi. Yaklaşımı 'Bence sola gitmelisin' değil, hep 'Sence sağa mı yoksa sola mı gitmelisin?' şeklindeydi." Konuştuğumuz fırsat veren liderler, girişimci liderler adına sorunları çözmek için ortaya atlamamayı öğrenmişti. Bir tanesi "İnsanın içinden 'Tamam, ben bu durumu düzelteceğim ve gerekli kişiyi benim

için çağıracağım' demek gelse de bunu yaptığınızda, bağımlı hale gelmelerinin önünü açmış oluyorsunuz” diyor.

Koçluğun en önemli yanlarından biri ekiplerin ürün geliştirme sürecini yönlendirmelerine yardımcı olmak. Bu bağlamda fırsat veren bir lider daha aktif bir problem çözücü haline gelebiliyor. (Bu liderler genellikle proje ekiplerinde işe başlamış ve ortaya çıkabilecek sorunları derinlemesine kavramış oluyorlar.) Gore'daki bir ekibin, diğer çalışanları bir proje hakkında heyecanlandırması gerektiğinde fırsat veren bir lider, üyelerin fırsatın nasıl konumlandırılabileceğini enine boyuna düşünmelerine yardımcı oldu. Onları birimin liderlik ekibi toplantısının gündemine kattı ve sunumlarında, öngörülecek sorunlar ve grubu hemen harekete geçirmesi en olası bakış açısı konusunda onlara koçluk yaptı.

Bu liderler aynı zamanda gittikçe karmaşık bir yapıya bürünen roller için işletmelerin ihtiyaçlarını çalışanların ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirerek insanların kendi gelişimleri üzerine düşünmelerine yardımcı oluyor. Bu, kendi kendini organize eden ekiplerin doğası gereği oldukça basit bir görev olabilir: Eğer birisi takipçi edinmiş ve zorlu bir projede mükemmel bir iş çıkarmışsa, devamında yeni girişimler ve daha geniş çaplı görevler için aranan bir çalışan haline gelecektir. Diğer çalışanlarsa nasıl ilerleyeceklerine dair fırsat veren liderlerden geribildirim alırlar.

**Bağlantı kurma.** Fırsat veren liderler, girişimci liderlere koçluk yaparak bireysel gelişimlerini desteklerken, bağlantı kurarak “yaratıcı çatışmalar” yaşamalarına yardımcı oluyorlar. Fırsat veren liderler genellikle organizasyonun içinde ve dışında neler olup bittiği konusunda takım liderlerine göre daha kapsamlı bir fikre sahipler. Bu nedenle değer yaratacak fırsatları görebiliyor ve doldurulması gereken “yapısal boşlukları” tespit edebiliyorlar. Bazı durumlarda girişimcileri son kullanıcılarla buluşturuyorlar, diğer durumlarda ise firma içerisindeki benzer veya tamamlayıcı projelere bağlantı sağlıyorlar. Ayrıca pazarlama, satış ve mevzuat uzmanları gibi çeşitli fonksiyonel grupların diğer fonksiyonların nelerle meşgul olduğu konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlıyorlar. Bağlantı kuran liderler zaten geniş olan ağlarını daha da genişletmek ve insanları fonksiyonel ve coğrafi sınırların ötesinden birbirine bağlamak için seyahat etme eğilimindedir. Bir yönetici ürün geliştirme alanındaki bir süper birleştiriciyi bize şöyle tanımlıyor: “Tüm ürün konseptlerine bakan tek bir kişi var... ve sürekli hepsini değerlendiriyor. Ona sorsak şöyle der:

## ÇEVİK LİDERLİĞİN DEZAVANTAJLARI

Bu yönetim sistemi inovasyon ve yeni buluşlar için etkili bir itici güçtür fakat cesaretsizler için uygun değildir. Bunun birkaç nedeni var:

### Sistem gerçekten karmaşık.

Bu tip organizasyonlar çok sayıda hareketli parçadan meydana geliyor. Bu parçaların çoğunun kendi kendini yönetiyor olması onları koordine etmeyi daha kolay kılmıyor, bazı yönlerden koordinasyonu zorlaştırıyor. Ayrıca liderlerin sistemin işleyeceğine inanması gerekiyor. Aksi takdirde bürokratik denetimlere sarılmak onlara cazip geliyor.

Ne ironiktir ki bu şirketlerde değişimin başarıya ulaşması zor olabiliyor. PARC ve Gore'un çalışanları istişari ve kolektif karar alma süreçlerine alışkın

olduklarından, kendilerine dayatılmış gibi algıladıkları değişimler karşısında kimi zaman ayak direyebiliyorlar. Kimi zamansa değişimin yavaşlığı yüzünden hayal kırıklığına uğrayabiliyorlar.

### Sistem herkese uygun değil.

Bazı çok yetenekli çalışanlar bile bu organizasyonların izin verdiği özerklik derecesinde rahat değiller, kendilerine net bir yön çizilmesini ve belirgin hedefler verilmesini tercih ediyorlar. (Hem PARC hem de Gore, potansiyel çalışanların şirket kültürüne uyumluluğunu araştırmak için işe alım sürecinde ciddi vakit harcıyor.)

Sistem çalışana uysa bile, öğrenmesi zaman alır. PARC ve Gore çalışanları uzun ve maliyetli bir sosyalleşme sürecinden geçiyorlar.

‘Arizona’da bir, Tapania’da bir, Fransa’da bir kişi var, hepsi aynı şekilde düşünüyor. Hadi hepsini bir odada oturtup birlikte çalışmalarını sağlayalım.’ ”

**Bilgi paylaşımı.** Yukarıda, PARC ve Gore’un alt kademedeki çalışanlarının bile firmalarının iş modeline dair çok yönlü bir anlayışa sahip olduğunu belirttik. Fırsat veren liderler ortaya çıkan fırsatlar ve dış ortamdaki değişiklikler hakkında bilgi paylaşarak bu anlayışı güncel tutmak için büyük miktarda enerji harcıyor.

Bu iletişimin en basit şekli organizasyonun bir bölümünün diğer bölümlerin ne yaptığını bildiğinden (ve hepsinin tutarlı bir şeye katkıda bulunduğundan) emin olmasını sağlamak. Bu, bölgesel öncelikler küresel hedeflerle tam olarak uyumlu olmadığında bilhassa önemli ve zorlayıcı. Fırsat veren bir lider bize şöyle diyor: “Yılda iki kez birimlerle buluşuyoruz ve ‘Yapacağımız şey şu, siz bundan şu şekilde faydalanacaksınız, işte sizin için üzerinde çalıştığımız projeler. Gözden kaçırdığımız bir şey mi var? İşletmenizde ne gibi sorunlar yaşıyorsunuz? Biz siziz ve siz de bizsiniz’ diyoruz.”

Fırsat veren liderler, bunların yanı sıra yeni iş içeriklerinde organizasyonun sahip olduğu değerler korunmasına dikkat

## Spotlight

ediyorlar. Bu yaptıkları, kapsamlı talimatlar vermek yerine iletişimi iş sohbetlerinin içine yedirdiklerinde en iyi şekilde sonuç veriyor. Gore'daki bir proje lideri, bir tedarikçi ile yapılacak, hazırlık aşamasındaki bir işletme özel izin anlaşmasını gözden geçiren bir yöneticinin hemen "Anlaşma onlar için adil mi?" diye sorduğunu söylüyor. Bu basit soru, Gore'un temel değerlerinden birinin altını çiziyor: Eğer ortaklar başarılı olmazsa uzun vadede şirket de başarılı olamaz.

Fırsat veren liderlerin çalışmalarına destek olan iki ek kültürel mihenk taşı daha var. Birincisi, PARC ve Gore kuruluşlarından bu yana *bilgiye hızlı erişim* ve şirket genelinde *yüksek düzeyde bağlantıya* değer veriyor. Gore yüz yüze etkileşimi ve bilgi alışverişini en üst düzeye çıkarmak için tesis boyutunu 300'den az kişiden oluşan bir insan topluluğu ölçeğinde tutmaya çalışıyor. Teknolojideki değişiklikler ve küresel ekiplerin yükselişiyle birlikte, yeni IT ve iletişim araçları da etkileşimi teşvik ediyor. Şirket, çalışanların çoğundan işe girdikleri ilk altı ayın büyük kısmını organizasyon genelinde iletişim ağları kurmaya harcamalarını istiyor. PARC ise tüm çalışanları elektronik olarak birbirine bağlayan ilk şirket.

İkincisi, her iki firma da Gore'daki yöneticinin tedarikçilere karşı adaletli olmakla ilgili endişelerinin örneklediği üzere, *karar alma süreçlerine kılavuz olarak vizyon, değerler ve basit kuralları* kullanıyor. Bu kılavuzların genellikle büyümeyi, inovasyonu ve kültürel değerleri desteklediğini fark ettik ve aynı zamanda risk yönetimi için bir mekanizma teşkil ettiklerini görmek bizi çok etkiledi. Gore'daki herkes "Su hattının altına delik açılmaz" ilkesini biliyor: Çalışanların bir şey onları rahatsız ettiğinde konuşmayı durdurup "Bunun şirket için bir risk olduğunu düşünüyorum" deme zorunluluğu var. Grup bunun ardından konuyla ilgili uzmanlara danışıyor. (Bir geminin su hattından aşağısına zarar verirseniz gemi batar.)

## Mimar Liderler

Kıdemli liderler dikkatlerinin çoğunu organizasyon kültüründe, yapısında ve kaynaklarında değişiklik gerektiren daha geniş kapsamlı konulara veriyorlar.

Bazen mülkiyet veya yönetim yapısındaki değişiklikler nedeniyle oyun tahtasının değişmesi gerekebilir. Örneğin Xerox 2002'de yeniden yapılandırılırken (Xerox'un bir bölümü olan) PARC bağımsız bir iştirak haline geldi ve sonuç olarak faaliyet gösterdiği iş alanlarını çeşitlendirmek gerekti.

Hayatta kalmak için yeni ticari müşteriler, daha fazla devlet çalışması ve startup'ların büyüyüp serpilmesi gerekiyordu ve mesaj tepeden gönderilmişti. Diğer zamanlardaysa oyun tahtasının, iç grupların hazırlıksız yakalandığı dış ortamdaki değişimler nedeniyle değişmesi gerekiyor. Gore'un hiçbir alt birimi Asya'da üretim tesislerine sahip olmanın ne kadar değerli olduğunu görecektir kadar geniş bir vizyona sahip değildi. Ancak tepe ekip söz konusu tesislerin şirketin çıkarları için en iyisi olacağına karar verdi ve kaynakları buna göre yeniden yönlendirdi.

Mimar liderler sadece dış tehditlere ve fırsatlara cevap vermekle kalmıyor, aynı zamanda iç operasyonların koruyucuları olarak da hizmet veriyorlar. Bu nedenle kaynağını aşağıdan alan bir hareketin gücünü artırabiliyorlar: Tıpkı Gore'da liderliğin, fırsat veren liderler ve girişimci liderlerce savunulan daha fazla sürdürülebilirliğe doğru genişlemede olduğu gibi. Hiçbir yerel birimin algılayamadığı boşlukları doldurabiliyorlar. Şirketi daha etkili veya verimli hale getirmenin yollarını bulabiliyorlar: Tıpkı PARC'ın üst düzey liderlerinin girişimciliğe ilgisi olan, doktora mezunu harika bilim insanlarının işe alımı için başlattığı hamle gibi.

Gore'daki kıdemli liderler yeni ürün geliştirme çabalarının başarı oranlarının düşmesinden endişe duyuyorlardı. Bu nedenle girişimci liderlerin, fonksiyonel liderlerle istişare ederek fırsatları takip edip etmeme konusunda karar vermelerine yardımcı olmak için "gerçek/kazanç/değer" sürecini başlattılar. Bu süreç üç basit, fakat derin anlamlara sahip soru içeriyordu:

- Ürün ve pazar gerçek mi?
- Ürün ve şirket pazarda kazanabilir mi?
- Yatırım yapmaya değer mi ve yatırım stratejik açıdan anlamlı mı?

Son olarak, bireysel gruplar yerel düzeyde mantıklı olan fakat şirketin bütünü için yetersiz kalan kararlar aldıkları için değişiklik gerekebilir. Örneğin, gruplar çoğunlukla kendi bilgisayarlarını, İK'larını ve finansal sistemlerini geliştirmekle ilgileniyorlar. Ancak çeşitli tecrübeler bu fonksiyonların adem-i merkezîyetçi hale getirilmesinin şirket genelinde koordinasyonun ve işbirliğinin önüne set çektiğini gösteriyor.

Eğer büyük değişimler kapıdaysa, üst düzey yöneticilerin elbette kolektif karar alma süreçlerini hiçe sayıp yukarıdan aşağıya kararlar vermeleri gerekebilir. Böyle bir durum yaşandığında açıklama yapmaya ve dinlemeye zaman ayırmalıdır. Bunu yapsalar dahi bazı çalışanlar değişime direnecek, diğerleri ise kıdemli liderlerin yalnızca "Yara bandını söküp çıkarmalarını" ve kararlı bir biçimde ilerlemelerini dileyebileceklerdir. Bu tür ani değişimlerle karşı karşıya kalan mimar liderler, şirket içerisinde mükemmel bir kişisel üne sahip değilse ve şirket de dış paydaşlar arasında o kadar iyi bir üne sahip değilse







## SATYA NADELLA MICROSOFT KÜLTÜRÜNE NASIL YENİDEN ŞEKİL VERİYOR?

Microsoft'un 22 yıllık emektarı Satya Nadella 2014 senesinde CEO olduğunda şirketin ciddi anlamda yeni bir başlangıca ihtiyacı vardı. Hisse senedi fiyatı hız kaybetmiş, ürün gelişimi duraklamaya girmiş ve çalışanlar işbirliğinden çok rekabet etmeye odaklanmıştı. Microsoft'a çevik bir organizasyon denilemezdi. Firmanın cep telefon hizmeti sektöründen çıkması ve bulut bilişime ciddi biçimde yatırım yapması gerekiyordu. Ancak bunun için kültür sıfırdan yeniden inşa edilmeliydi. Nadella'nın bu konudaki çabaları, PARC ve Gore'da incelediğimiz organizasyonel formun birçok özelliğini taşıyor ve bu organizasyonlarda gözlemlediğimiz kültürel mihenk taşlarını, koçluk tipi liderliği ve sürekli öğrenme anlayışını yansıtıyor. (Herminia Ibarra, Aneeta Rattan ve Anna Johnston London Business School'da yakın zamanda yapılan bir vaka çalışmasında Microsoft'taki kültürel değişiklikleri incelediler.)

Nadella bu değişikliklere yön vermek için tek bir kapsayıcı metafor kullandı: Bu metafor Carol Dweck'e ait, dinamik ve öğrenme odaklı bir kültür geliştirmenin anahtarının sabit zihin yapısından ziyade öğrenen zihin yapısı olduğu kavramıydı. Nadella, bir Wall Street Journal muhabirine eşi tarafından Dweck'in *Aklını En Doğru Şekilde Kullan: Yeni Başarının Yeni Psikolojisi*'ni okumaya "zorlandığını" söylemişti. Bir "kültür kabinesi"nin yardımıyla, şirketin ilerleyeceği yeni stratejik doğrultunun temellerini açıkladı: Müşteri odaklılık, çeşitlilik ve katılım ve herkesin aynı doğrultuya gitmesi gerektiğine işaret eden "tek Microsoft" ifadesindeki temel fikir.

Nadella kararların nasıl alınacağına, performansın nasıl değerlendirileceğine ve liderlerin nasıl davranması beklendiğine dair birçok değişikliği uygulamaya koydu. İlk önce yeni bir üst düzey ekip kurdu. Bu hem zor soruları gündeme getireceğine hem de bir karara varıldığında tutarlı bir şekilde işleyeceğine güvenebileceği bir ekipti. Elbette bu ekibin

üyelerini teknik yeterliliğe göre seçti fakat empati kurma becerisine sahip ve her kademedeki çalışana saygılı olup olmadıklarıyla da aynı derecede ilgiliydi. Şirket liderlerinin insanlarla konuşma ve onlara rehberlik etme şeklini değiştirmek istedi. Kendisinden önce görev yapmış Bill Gates ve Steve Ballmer insanlarla konuşmaya başlarken "kesinlik sorgulaması" yöntemini kullanmışlardı. Bu, diğer insanların argümanlarını kimi zaman saldırgan biçimde yıkmaya dayalı, kusurlu bir sabırsızlığın ifadesi olan ve doğrudan düşmanlık atmosferi yaratabilen bir usuldü. Özel ihtiyaçları olan bir çocuğun ebeveyni olduğu için empati kurmayı öğrendiğini söyleyen Nadella, kendinden önceki usulün yerine merak duygusunu getirmek istedi ve konuşan her kimse, ondan bir şeyler öğrenebileceği varsayımıyla yol aldı. Diğer liderlerden de aynısını yapmalarını bekliyordu.

Nadella'ya göre çalışanların yüzde 10'unun "düşük" performans derecelendirmesi almasını gerektiren sıralamalar, şirketteki işbirliğini neredeyse yok etmişti.

Bunun yerine sürekli koçluğu koydu ve yerel yöneticilerin ödemeler üzerindeki denetimini artırdı.

Ayrıca liderleri gelişim zihniyeti davranışlarını kendilerine örnek almaya, diğer bir deyişle hata yaptıklarında hatalarını kabullenmeye teşvik etti. Bu bakımdan aynı zamanda bir rol model oldu. Programlama alanında çalışan kadınlarla ilgili bir konferansta, kendisine soru soran bir kişiye sabırlı olmasını ve "sistemim, hakkı olan ücret zamlarını vereceğine inanmasını" tavsiye etti. Beklediği üzere kadınlar bu tavsiyeyi faydalı bulmadılar ve net bir şekilde itiraz ettiler. Nadella savunduğu fikre saplanıp kalmak ya da gürültünün dinmesini beklemek yerine, çalışanlara tümüyle yanlış bir cevap verdiğini ve bu durumdan önemli bir ders çıkardığı söyledi.

Microsoft'un kültürünü değiştirmek kolay olmadı ve süreç hâlâ tamamlanmadı. Ancak şirket 2014'ten beri olağanüstü bir performans gösteriyor ve kademi liderler kültürü değiştirmenin şirketin geleceğini değiştirmenin anahtarı olduğuna inanıyor.

muhtemelen başarılı olamayacaklardır. Bir şirketin değişimi başlatma ve daha çevik hale gelme hamlesine dair daha fazlasını öğrenmek için "Satya Nadella Microsoft Kültürüne Nasıl Yeniden Şekil Veriyor" başlıklı kutuya bakabilirsiniz.

## Bütün, Parçalarının Toplamından Daha Büyüktür

Tartıştığımız kültürel mihenk taşları üç liderlik tipini de destekliyor ve bir araya geldiklerinde uyarlanabilir, kendini güçlendiren bir sistem oluşturuyor. Çalışanlar bolca özerkliğe sahip oldukları için yeni projelere katılacak

ve başlayacak yetenekli çalışanlar her daim hazır. Yetki kuruluş genelinde dağıtıldığından, çalışanlar iyi proje fikirlerini ileri taşımakta özgürler. Çalışanlar liderlik eğitimini erkenden aldıkları ve güçlü ağlar kurduklarından, doğru insanları devreye sokmayı öğreniyorlar. Birbirinden uzak-taki insanların birbirine bağlanması ve ortak hedeflerin iletilmesiyle kolay hale gelen yaratıcı çarpışmalar, siloları ayrılmış projeleri sinerjisi yüksek işbirliklerine dönüştürüyor. Kaynakların ihtiyaç duyulduğunda tahsis edilmesi, gelecek vadeden projelerin ihtiyaç duydukları desteği almaları anlamına geliyor. Belirgin, geniş ölçüde paylaşılan değerlere ve basit kurallara yapılan vurgu yatırım kararlarının organizasyonel önceliklerle uyumlu olmasını sağlıyor.

Sistemin üç yönünü vurgulamakta fayda var:



## Çalışanların yeni bir ürün geliştirme ekibine katılmaya gönüllü olması (ya da olmaması) projenin finanse edilip edilmemesinde büyük bir etken.

**Dağıtılmış liderlik.** Hem PARC hem de Gore'da hatırı sayılır sayıda çalışan, kendilerini lider olarak nitelendiriyor ve şirket kültürü de onlardan öyle olmalarını bekliyor. Sonuç olarak, şirketler her an hazır durumda olan bir lider kadrosuna sahip-ler ve dizginler duruma göre gerçekten bir elden diğerine kolayca geçiyor.

Farklı lider türleri elbette sürekli birbirleriyle etkileşime giriyor ve kuşkusuz görevleri yüzde 100 belirgin değil. Örneğin, “stratejik zihniyet” ve “iletişim kurmak” bölümlerini herhangi bir lider tipinin altına dahil edebilirdik. Tek bir kişinin üç liderliğin tüm işlevlerini aynı anda yerine getirebileceğine inanmıyoruz fakat roller bizim burada dile getirdiğimizden çok daha değişken. Nasıl ki parlak bir girişimci lider şirketi yönetirken ürünler konusunda yeni fikirler üretmeye devam ediyorsa, doğuştan fırsat veren bir lider de unvanı veya hiyerarşik konumu ne olursa olsun bağlantı kuracak, iletişim kuracak ve koçluk yapacaktır. Birçok fırsat veren liderin, mimar liderler tarafından daha öngörülebilir şekilde ele alınabilecek büyük ölçekli değişim kampanyaları başlattığını ve yönettiğini gördük.

**Kalabalığın gücü.** Akademisyenler, “ortaya çıkma” ifadesini insan kümelenmesinin düşük kademelerindeki bireysel etkileşimlerden kaynaklanan düzenin ortaya çıkmasını sağlayan süreci tanımlamak için kullanırlar. Biz Parc'ta ve Gore'da bunun yaşandığını gördük. Yukarıda tarif ettiğimiz gibi, yeni bir ürün geliştirme ekibinde gönüllülerin boy göstermesi (ya da göstermemesi) projenin finanse edilip edilmemesinde büyük bir etken. Bu durumda ilerleyen zamanlarda daha fazla kişi ekibe katılıp “evet” oylarını artırırsa kaynaklar akmaya devam ediyor. Mimar liderlik tipliyle kombine edilen bu kitle kaynaklı strateji biçiminin, kararları CEO'ya bırakmaktan daha faydalı olup olmayacağını zaman gösterecek fakat şu ana kadarki performansın iyi olduğunu söylemeliyiz. Ayrıca çok sayıda insanın içinde bulunulan şartları gözlemlediği, müşterilerle konuştuğu ve gördüklerine göre hareket ettiği bir ortamda tüm organizasyon çevik bir hale geliyor ve yeni yönlere hareket etme becerisine sahip oluyor.

**Özgürlüğü ve kontrolü dengeleyen süreçler.** Liderlerle bu tür bir sistem hakkında konuştuğumuzda, mantıken pek çoğu iktidar, karar alma ve kaynak tahsisinin dağıtılması gerektiği konusunda hemfikir. Fakat bunu gerçekleştirmek bambaşka bir mesele. En büyük korkuları organizasyonun kaosa

sürüklenmesi. Ancak PARC ve Gore, birlikte ele alındığında hem inovasyonu destekleyen hem de düzeni korumak konusunda her türlü bürokratik düzenlemeden daha iyi işleyen süreçler inşa etmenin mümkün olduğunu gösteriyor. Bu süreçleri bu makale boyunca tanımladık fakat söz konusu süreçlerin, düzenin korunmasına nasıl yardımcı olduğunu daha ayrıntılı inceleyelim.

- Kişilerin bir projeye katılmaya ikna edilmeleri gerektiği için geribildirimleri ve kaygıları gelişim sürecinin başına dahil olur ve yetenekli kişiler daha az umut vaat eden projelerden uzaklaştırılır.
- Fırsat veren liderler yeni bilgileri tartışmaya fazla zaman ve enerji harcadıkları için hiçbir çalışanın stratejik zihniyeti esnekliğini kaybetmez.
- İşletme modeline dair kültürel değerler ve basit kurallar günlük konuşmaların ve karar süreçlerinin bir parçası olduğu için insanlar farklı yönlere doğru ilerlemez.
- Kolektif inceleme, yatırım kararlarının liderin keyfine göre belirlenmemesini sağlar.
- Projeler küçük bahislerle başladığı ve projelere tekrar tekrar yeniden yatırım yapıldığı için tek bir kötü bahis tüm operasyonun çökmesine neden olmaz.

ŞU ANA KADAR TANIMLADIĞIMIZ LİDERLİK ROLLERİ, kültürel normlar ve sistem düzeyindeki kontroller bu organizasyonlara çalışanları konusunda tanımlanması zor fakat oldukça somut bir destek veriyor. Gore'u her ziyaret ettiğimizde yeni, genellikle beklenmedik bir ilgi alanından bahsedildiğine şahit olduk. Hatta son araştırmalar, uçaklarda güvenilir Wi-Fi sağlayan yalıtımlı kablolardan tutuan ağırlık yapmadan ısı veren ayakkabı teknolojisine kadar pek çok yeniliği içeriyor. Hem PARC hem de Gore hatırı sayılır bir enerji ve yaşam sevinciyle dolup taşıyor. Yeni ürünlerinin isabet oranını yükseltmek ve çalışan bağlılığını artırmak isteyen şirketler bundan ders çıkarmalıdır. ☺



**DEBORAH ANCONA**, MIT Sloan Management School'da Seley Seçkin Yönetim Profesörü ve MIT Leadership Center'in kurucusudur. **ELAINE**

**BACKMAN**, MIT Leadership Center'da araştırma görevlisidir. **KATE ISAACS**, MIT Leadership Center'da araştırma görevlisi olup Dialogos Generative Capital'in ortaklarından. (Kamuoyuna açıklama: W.L. Gore, araştırmacıların bağımsızlığını koruyan yasal bir anlaşma gereğince bu projenin araştırma maliyetlerinin bir kısmını karşılamıştır.)